

企业核心竞争力之思考

傅向升

(中国化工集团公司,北京100080)

摘要:企业的核心竞争力是企业生存与发展的关键,影响企业核心竞争力的因素有很多。以国内外成功企业为例,介绍了企业的核心竞争力与主导产业、技术创新和管理的关系。指出:主导产业是核心竞争力的基石,技术进步与技术创新是保持持久核心竞争力的重要措施,管理是增强核心竞争力的重要组成部分。

关键词:企业;主导产业;重组;技术创新;管理

中图分类号:TQ-9

文献标识码:C

文章编号:0253-4320(2005)03-0007-03

Some thoughts about core competitive ability of enterprises

FU Xiang-sheng

(China Chemical Industry Group, Beijing 100080, China)

Abstract: Core competitive ability is a key to survival and development of enterprises, and a lot of factors can affect the core competitive ability. The relationship of core competitive ability, dominant industries, technological innovation and management is introduced with successful enterprises at home and abroad as examples. It is pointed out that the dominant industries are the foundation stone of core competitive ability, the technological improvement and innovation is important to keep the core competitive ability, and the management is a significant part for enhancing the core competitive ability.

Key words: enterprises; dominant industries; reform; technological innovation; management

综观近现代企业的发展历程和国内外企业的发展现状,可以看出核心竞争力是企业生存与发展的关键,而影响企业核心竞争力的因素有很多,如产品、技术水平、员工素质以及管理、品牌、企业文化等。本文中笔者结合自己的认识主要谈应充分关注的三大因素。

1 主导产业

企业的核心竞争力与企业的主导产业密切相关,主导产业是核心竞争力的基石。综观一些成功的企业,如:英特尔(Intel)、IBM、GE以及诺基亚(Nokia)、阿尔卡特(Alcatel)、海尔、联想等国内外成功企业,他们之所以不仅有很强的核心竞争力,而且已经成为世界知名品牌,很重要的一点就是他们拥有一个优势很突出、基础很扎实的主导产业或主导产品。他们为了保持并不断增强其核心竞争力,有的从一开始就专注于某一主导产业或产品的创新与生产,如英特尔公司专注于计算机芯片的生产与创新;有的是经过一段时期的发展,明确主导产业或主导产品后,将与主导产业或主导产品无关或关系不密切的产业或产品进行重组或剥离,如诺基亚公司在确立通讯为自己的主导产业后,将原来的橡胶、地

板、电缆等业务全部卖出;GE公司在杰克·韦尔奇“要么不做,要做就做世界第一”的指导思想影响下,通过剥离、转卖等方式对GE公司的主导产业进行了重组和调整。

我国很多企业在核心竞争力方面的差距很大。一是有的企业主导产业或主导产品不具有优势,甚至有的企业根本就谈不上拥有主导产业或主导产品;二是有些企业虽然已经具有一定规模,但在多元化经营思想的支配下,涉及的业务面太广,主导产业或主导产品不突出。企业要想不断增强其核心竞争力,必须认真研究以下几个问题:

(1)确立自己的主导产业,并持之以恒地使其形成主导地位

没有主导产业就无从谈核心竞争力,因为没有主导产业核心竞争力就成为无本之木。每个企业为了在激烈的市场竞争中能够不断发展,必须确立自己的主导产业,并随着不断发展变化的新情况和面对出现的新问题,不断完善主导产业,持之以恒地全力发展主导产业,把主导产业做强、做优,真正形成主导地位。在内部,其销售收入、利润的实现,为企业的进一步发展奠定坚实的经济实力;在外部,无论是市场占有率,还是品牌的社会效应都具有很强的

影响力。只有这样的企业才会有强的核心竞争力。国外很多成功企业都是通过壮大主导产业,不断增强核心竞争力,海尔、联想的发展道路,是中国企业在这方面成功的典范。国有企业今后改革和发展的任务还很艰巨,特别是市场竞争将更加激烈,如果我们不能根据本企业的实际,结合未来的发展趋势,很好地把握和确立自己的主导产业,将很难应对国际经济一体化的竞争。因此,确立自己的主导产业,并使其做优、做强是企业核心竞争力的基本前提。

(2) 通过重组优化主导产业

世界经济的发展,在经历了 19 世纪末 20 世纪初的企业大重组以来,为了进一步增强企业的竞争实力,更好地适应并参与国际经济一体化的竞争,大的层面上企业间的兼并与重组从未停止过,小的层面上企业内部围绕主导产业的优化与调整也不断强化。特别是进入 20 世纪 80 年代以来,企业间接专业重组,企业内优化主业的做法愈演愈烈。如时代华纳(Time Warner)、克莱斯勒(Chrysler)、索尼(Sony)以及英国石油公司(BP)和美国石油公司的合并等。相比之下,国内企业在战略重组和优化主业方面差距很大。一是面对国际市场,国内企业战略联盟不够,而相互竞争、相互压价、相互残杀现象严重;二是企业内部优化主业不够,多元化经营、“东方不亮西方亮”的思想严重,虽然有些企业也提出了“优化主业、精干主业”的口号,但具体行动少,哪一部分都舍不得调整,造成了人力、物力、财力的分散;三是有些具有一定规模的企业,不在做精主业上下工夫,而是过分追求规模,有些正在涉入自己不熟悉的业务领域。在当代成功企业家把战略眼光大都放在如何做好做精主导产业的时候,我们却在重复他们在上个世纪已经走过的路,盲目乐观地去追求规模、追求大而全。如果这种状况继续存在,我国企业将很难加入到国际竞争的行列当中。因此,总结国内外成功企业发展经验,结合我国的国情和自己企业的实际情况,进一步加快重组的步伐,通过重组实现优势互补,

通过重组进一步优化主业,把主导产业做精做强,不断提升企业的核心竞争力,使我们的企业真正走向国际舞台。

2 技术创新

核心竞争力的持续性与技术创新密切相关,技术进步与创新是保持持久核心竞争力的重要措施。凡是发展快,并且能做到持续稳定发展的企业都有一个共性,就是十分重视技术创新问题。如阿尔卡特、诺基亚、摩托罗拉(Motorola)以及联想、海尔等国内企业,都把技术创新放在突出位置。但是,我国大多数企业在技术创新方面的差距很大。一是从思想认识到行动对技术创新重视不够;二是长期的科研与生产脱节,造成技术创新工作的盲目性,科研院所的转制并未从根本上解决科研与生产脱节的问题;三是大多数企业人才的严重缺乏,严重制约着企业的技术创新工作;四是技术创新的机制不健全,大多数企业尚未建立起适合本企业状况的鼓励创新、激励创新的机制。由此造成了我国企业技术创新对经济增长的贡献低、成果转化的周期长、技术投入的力度小等现象,与发达国家相比都相差甚远。据了解诺基亚公司的研究开发费用每年高达近 30 亿欧元,占销售收入的比例约 10%,是国内很少企业能够做到的。世界科技与经济发展的一体化,进一步促进了跨国竞争,以高新技术为主导的新兴产业和产品进入国内市场,更加剧了市场的竞争。如果我们的企业还像过去一样,单纯依靠资金、劳动力和资源的大量投入,走粗放型增长方式,我们所面临的压力将会更大。为此,我们的企业应重视技术创新、加快技术创新,不断提升企业的核心竞争力。

在企业如何做好技术创新工作的问题上,笔者认为企业应正确处理好以下几个关系:

(1) 正确处理好生产发展与技术进步的关系

企业,特别是企业领导班子成员,首先要转变观念,从思想认识上重视技术创新,在行动上要转过

(上接第 6 页)

进口产品市场竞争力的作用,而其他部分产品的关税税率之所以有的下调 50% 以上甚至最后调至零关税,主要原因是该类产品的下调前税率已处于很低的水平,且产品本身具备较强的国际竞争力,国内相关产业的发展水平较高,抗风险能力强。

石油和化工产业目前正处于全球化的景气上升周期,盈利水平逐年上升。关税平均税率小幅下调,

对国内石油和化工行业的整体赢利能力影响非常小。随着近 3 年石化产品价格的高企,毛利率不断扩大,全球石化产品的竞争形势有所缓和,虽然关税税率的下调在一定程度上降低国内产品的竞争力,但全球的旺盛需求将使行业预期仍然乐观。

另外,国家不断出台的一系列非关税的贸易壁垒,如发放进口许可证等措施,可以使一些竞争力较弱的产品继续获得缓冲和保护。■

去只追求生产规模、生产数量和生产速度的现象,在人力、物力、财力上向技术创新倾斜,探索建立有效的技术创新机制,让人人认识技术创新,人人重视技术创新,像海尔集团、华为技术有限公司一样,重视技术创新工作,把企业的明天、每个员工的明天构建在创新的基础之上。

(2) 正确处理好内部开发与外部结合的关系

我国有大量独立于企业之外的科研院所和高等院校的科技力量。为促进发展,企业应根据自身情况正确处理好内部开发与外部结合的关系,要建立适合本企业发展的研究开发机构,主要承担新工艺、新技术、新产品的开发,以及企业技术进步的战略研究。其主要目的是服务于本企业的技术升级、产品更新换代、节能降耗、消除污染,并为企业寻求新的经济增长点。同时也应采取与科研院所或高等院校联合或合作的形式,采取共同研究、联合攻关、委托开发等方式,借用科研院所或高等院校的仪器设备优势和人才优势,为本企业的技术进步服务。

(3) 正确处理好高新技术与传统产业的关系

与发达国家相比,我国企业的整体技术水平差距很大,除少数产品或企业的技术水平较高外,大多数企业的技术装备水平仅相当于发达国家20世纪80年代的水平,甚至有些企业更为落后。这说明了我国企业技术进步任务的艰巨,但是推进企业技术进步又不能脱离现有的基础,完全推倒重来是不可能的,这也就为企业提出了如何利用高新技术改造传统产业的问题。一些企业技术进步的实践证明,在新经济时代是能够把握好利用高新技术改造传统产业的契合点的,应当将技术进步与企业现状结合起来,将传统产业与高新技术结合起来,将过去、现在和未来结合起来,正确处理好高新技术与传统产业的关系。

(4) 正确处理好引进与创新的关系

引进与创新的关系处理得好,会起到相互借鉴、相互促进的作用;反之,若处理不当,或制约企业的技术进步,或走入盲目引进的怪圈。改革开放后的经验告诉我们,现代化是买不来的,发达国家不会把一流的技术卖给我们,往往是当我们利用引进的技术或装备开始生产时,技术水平和各项指标都已丧失了竞争力。企业在处理引进与创新的关系时,一是要把握好技术引进与自主开发的结合,既不排斥引进,也不依赖引进,在引进的同时注重自主创新体系的建立,通过引进促进自主创新;二是要把握好技术引进与技术改造的结合,充分利用引进技术和装

备改造传统产业,实现技术升级、产品换代,使老企业、老装置焕发新的生机与活力。

(5) 正确处理好使用人才与培养人才的关系

人才是关键,经济竞争的实质是技术的竞争,更是人才的竞争。长期以来,我们总是认为中国是一个人口大国,劳动力资源十分丰富,然而当我们把劳动力的数量和质量分开来看,我国实际上是一个人力资本相当贫乏的国家,人力资本的积累、素质和质量,远不能适应经济发展的需要。企业除制定符合自身实际的吸引人才的政策和有利于人才成长的人事制度、分配制度、奖励制度外,更要注意人才的使用与培养,要进一步加大培训人才的力度,适时选派一些优秀人才进修或培训,甚至出国学习,正确处理好现有人才的使用与培养的关系。

3 管理

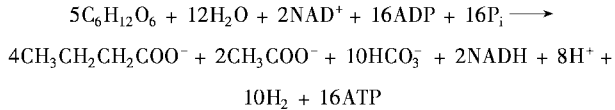
在核心竞争力中管理因素往往被忽视,而管理是增强核心竞争力的重要组成部分。国外成功的企业之所以能够长久不衰,持续不断的发展,关键是在市场经济的竞争中已经建立起一套行之有效的管理规范,仅仅靠产权清晰简单地将所有权与经营权分离是不够的。我国《公司法》、《证券法》等有关法律也明确规定了股东会、董事会、监事会和经理层的职责与权限,我国很多改制的企业也参照欧美等发达国家公司法人治理结构模式,结合我们自身的实际建立了法人治理结构层面。但还是有一些企业运作得不好,凡是发展快、运作好的企业,无论是海尔、长虹,还是潍坊亚星,都跟这些企业有一个强有力的“一把手”直接相关。因为在我国很多企业至今还在讨论董事长与总经理谁说了算的问题,谁应当负什么责的问题,更有甚者权利面前相互争夺、责任面前相互推诿。我们有很多企业人治的成分大于法治,很多企业尚未建立起科学的管理制度和规范的运行机制。我们的企业如何才能做到管理规范呢?笔者认为应当做好2个层面的工作。

(1) 明确法人治理结构

已经改制的企业,要按照《公司法》和《证券法》的规定,严格执行公司章程、董事会工作条例和总经理工作条例,明确各自职责和权限,工作中能够做到不代位行使权力、不越位行使权力。尚未改制的企业要按照母子公司管理体制的要求,明确产权关系,严格按照母子公司的体制运行。母公司对子公司的管理范围和管理权限要明确,母公司只管班子建设、

(下转第11页)

(*C. butyricum*)和酪丁酸梭状芽孢杆菌(*C. tyrobutyricum*)。从丁酸型发酵的末端产物平衡分析,丁酸与乙酸物质的量比约为2:1,其反应式如下:



1.2 乙醇型发酵产氢途径

任南琪等^[5-6]对产酸反应器内生物相观察发现发酵气体中存在大量H₂,这一发酵并非经典的酵母菌属等将碳水化合物经糖酵解生成乙醇,他们将这一发酵类型称作乙醇型发酵,主要末端发酵产物为乙醇、乙酸、H₂、CO₂及少量丁酸。这一发酵类型中,通过如图1所示的发酵途径产生乙醇。从发酵稳定性及总产氢量等方面综合考察,乙醇型发酵仍不失为一种较佳的厌氧发酵及产氢途径。考虑到乙酸和乙醇在体系内和细胞内的相互转换,我们也可以称乙醇型发酵理论为“双碳发酵产氢学说或理论”^[7]。目前,纯菌种分离鉴定和代谢分析为这种理论找到了物质基础^[8]。

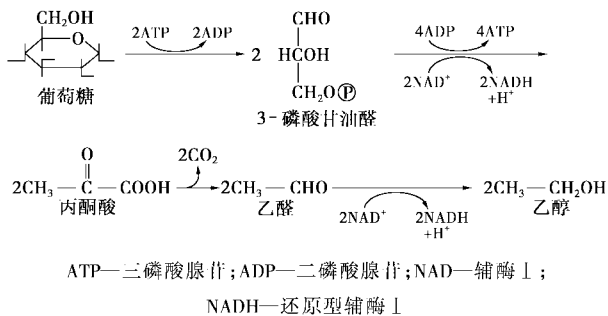


图1 细菌乙醇型发酵产氢途径

1.3 甲酸裂解产氢途径

以大肠杆菌产氢为代表,主要通过甲酸裂解产

(上接第9页)

国有资产保值增值、重大问题的决策,如对外投资、对外贷款和对外担保等,不干预子公司的日常生产经营决策。母公司对子公司要建立一套行之有效、符合自身实际的考评制度,分配、监督、激励与约束制度。考评制度要以业绩考核为主,加强监督,母公司对子公司要定期进行审计,力图全面地掌握每一个单位的真实情况,在此基础上做到分配与激励以业绩为主,公平透明,真正奖勤罚懒,树立实事求是、不断进取的良好工作作风。

(2)企业内部管理要制度化

企业内部管理的制度化、规范化,是建立在完善的制度之上的。首先要建立起一套外部符合法律法

生氢气^[9]。目前已经有人工遗传操作改良甲酸裂解途径的代谢工程研究报道,产氢量提高12%。方法是利用基因敲除技术,限制了乳酸脱氢酶的活性。

1.4 最适液相末端发酵产物的选择

从乙醇、乙酸和丁酸的产生途径来看,大多数发酵细菌均是将丙酮酸经脱羧产生乙酰CoA的同时,释放H₂。而丙酸和乳酸发酵均不产生H₂。由此可见,作为产酸相和作为生物制氢系统的最适液相末端发酵产物相同,均可选择乙酸、乙醇及丁酸。也就是说可选择乙醇型发酵或丁酸型发酵。乙醇型发酵的最适末端发酵产物的稳定性较好,工程控制条件易获得,同时,乙醇型发酵可承受较大的有机负荷,有机物处理能力较高^[10]。所以,在工程应用中选择乙醇型发酵较适宜。

2 发酵法生物制氢工艺与工程控制

2.1 工艺设计

活性污泥法利用生物厌氧产氢-产酸发酵过程制取氢气,同时可以作为污水、废水的二相厌氧生物处理工艺的产酸相。污泥接种后进行驯化,发酵废水为废糖蜜或其他含碳水化合物的有机废水,辅助加入氮磷配制而成的作用底物,使反应器进入乙醇型发酵状态,进行连续流的氢气生产^[3,11-13]。采用分批发酵与连续流固定化细胞生物制氢报道很多。目前利用琼脂凝胶、多孔玻璃珠、椰子壳纤维等包埋 *Rhodobacter sphaeroides*、*Enterobacter aerogenes*、*Enterobacter cloacae* 等菌株的产氢试验^[14-16],产氢率都有所提高。王相晶系统全面地研究了产氢发酵细菌的细胞包埋技术^[17],采用间歇和连续流方式进行的菌株B49产氢试验,两种方式都可以提高氢气的转化

规和规则,内部符合自身实际的完善的管理制度;其次是制度面前人人平等,无论谁违反制度都要按制度处罚,在制度面前不存在特殊利益群体,更不存在特殊利益的个人;然后是规范决策,重大问题的决策做到真正按程序办,不能走过场,要避免个人说了算,减少个人因素的作用,减少个人对企业的制约和影响。

规范管理的问题是每一个企业都普遍面临的问题,是一个共性问题。但是,在规范管理方面,各家所遇到的制约因素各不相同。在法人治理结构方面、制度建设方面以及完善和执行制度方面,各企业应根据自己的实际突出重点地推进。在推进中完善,在完善中推进,逐步形成规范管理的有效机制。■